

## *A3-methodiek leidt tot 'one paper strategy'*

# LEIDERSCHAP IN PLANNING & CONTROL

*De Dienst Justitiële Inrichtingen implementeert een 'one paper strategy' in haar gehele organisatie. De zogeheten A3-methodiek is integraal onderdeel van de Planning & Control-cyclus en gebaseerd op kenmerken van High Performance Organizations en effectief leiderschap. De methodiek rust op drie pijlers: het A3-jaarplan, het A3-managementgesprek en A3-digitaal. In een wetenschappelijk onderzoek wordt onderzocht of de implementatie de gewenste effecten bereikt.*

HENK DOELEMEN EN LUCIAN VAN HEUMEN

Vrijheidsbenemende straffen en maatregelen worden in Nederland uitgevoerd door de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI), een agentschap van het ministerie van Justitie. Jaarlijks sluit de DJI ruim 80.000 gedetineerden op, in verschillende inrichtingen. Met ruim 85 vestigingen en 18.000 medewerkers, verdeeld over vier sectoren, is de DJI een van de grootste organisaties van Nederland.

Als een van de eerste organisaties heeft de DJI geïnvesteerd in de verbinding tussen succesvol leiderschap en Planning & Control (P&C). Bij de ontwikkeling van de 'one paper strategy', A3-methodiek genaamd, zijn kenmerken van High Performance Organizations (HPO's) en effectief leiderschap vertaald in het P&C-proces. In dit artikel wordt de door de DJI en TNO Management Consultants ontwikkelde methodiek kort geschetst.

### Achtergronden en uitgangspunten

**Kenmerken HPO.** Op basis van de literatuur over High Performance Organizations is een aantal ontwerpcriteria geselecteerd voor de 'one paper strategy'. Deze zijn samengevat in figuur 1 onder 'Inzichten HPO'.

**Kenmerken effectief leiderschap.** Leiderschap is een succesbepalende factor voor sturing op verbetering en ontwikkeling van organisaties, zo blijkt uit de literatuur. Succesvol leiderschap is daarmee een tweede bron voor het heront-

werp van de P&C-systematiek. De geselecteerde ontwerpcriteria zijn samengevat in figuur 1, onder 'Inzichten effectief leiderschap'.

**Planning & Control-cyclus.** P&C-systematiek heeft als doel transparantie en sturing, verantwoording en ontwikkeling

De Sociaal Economische Raad (SER) omschrijft MVO als 'de "maatschappelijke" activiteiten die onlosmakelijk deel uitmaken van het ondernemingsbeleid', zodat een onderscheid tussen core business en niet-core business niet relevant is. Tevens betekent dit volgens de SER dat maatschappelijk ondernemerschap niet louter op liefdadigheid gebaseerd kan zijn. Veel onderneming nemen MVO-gerelateerde waarden op in de mission statement en geven daarmee de gewenste richting aan. De vraag is echter of de MVO-gerelateerde waarden in navolging van de reguliere doelstellingen ook feitelijk gebruikt worden om de organisatie aan te sturen. Is dit het geval, dan moeten beide doelstellingen geïntegreerd terugkomen in de planning & control-cyclus van de onderneming. De verantwoording aan het eind van het jaar over de geleverde prestaties kan dan eenvoudig worden opgesteld door de voortgangsrapportages van dat jaar te bundelen. Via de corporate governance is geregeld hoe toezicht wordt gehouden op de organisatie en op welke wijze verantwoording over het gevoerde beleid dient plaats te vinden.

van de organisatie. P&C-activiteiten zijn onderdeel van een cyclisch proces met meerdere stappen: bestuurlijke planning (*plan*), realiseren/uitvoeren (*do*), rapportage/toetsing van resultaten (*check*) en bijstelling (*act*). Met nieuwe (vervolg) plannen begint de cyclus opnieuw.

Op basis van psychologische en bedrijfskundige literatuur kunnen we concluderen dat beperking van het aantal strategieën, kritische succesfactoren, prestatie-indicatoren en gedefinieerde acties de kans op een succesvolle implementatie vergroot. Oftewel, de literatuur onderbouwt het pleidooi voor eenvoud en overzicht om de bestuurbaarheid van organisaties te vergroten – en dikke jaarplannen te reduceren tot één A3. De P&C-cyclus, als kern voor sturing en verantwoording, is daarbij een aangrijpingspunt.

**Leiderschap en P&C.** Uit moderne leiderschapsinzichten kunnen lessen worden getrokken die kunnen worden vertaald in het rationele managementproces gebaseerd op de P&C-cyclus. Op deze wijze wordt het leren van het verleden (P&C-gedreven) verbonden aan de nieuwste inzichten op het gebied van leiderschap: het leren van de toekomst zoals

die zich voordoet. Voor dit laatste is een waarderende en genererende managementdialoog het uitgangspunt. De uiteindelijke effectiviteit kan worden aangetoond als vier dominante managementconcepten voor succesvol veranderende organisaties zich positief ontwikkelen: meer duidelijkheid over de richting, meer consistentie in de verticale doorvertaling, meer (horizontale) samenhang en meer kortcyclische feedback.

Op basis van het voorgaande stellen we dat het creëren van synergie tussen Leiderschap en Planning & Control, door toepassing van de kracht van eenvoud in managementcommunicatie, succesbepalend lijkt voor het sturen, verantwoorden en ontwikkelen van organisaties.

**De A3-methodiek**

De lessen uit High Performance Organizations en succesvol leiderschap zijn vertaald in een praktisch toepasbare methodiek: de A3-methodiek, een werkwijze om te komen tot een gezamenlijk jaarplan en de uitvoering daarvan te garanderen. Leidend in het jaarplan zijn de organisatiemissie en -visie en

<p><b>Inzichten HPO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actief leiderschap (hoge kwaliteit management: integriteit, coachend leiderschap, snelle besluitvorming)</li> <li>• Intensivering van de open dialoog</li> <li>• Investeren in (management)relaties</li> <li>• Continu in gesprek blijven over het ‘wat’ (resultaat) en het ‘hoe’</li> <li>• Het hanteren van één duidelijke en transparante managementfilosofie, -model of concept</li> <li>• Duidelijkheid over de richting (gezamenlijke visie, strategie, routes)</li> <li>• Consistentie in doorvertaling (van gemeenschappelijke visie en succesbepalende factoren)</li> <li>• Samenhang binnen de strategie en tussen organisatieonderdelen</li> <li>• Tijd voor feedback en reflectie op de kwintessens van de organisatie</li> </ul>	<p><b>Inzichten effectief leiderschap</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Versterken van de responsiviteit</li> <li>• Sfeer: inspireren, mobiliseren, waarderen en leren/reflecteren</li> <li>• Integreer van veranderingen in cultuur</li> <li>• Investeren in de managementrelatie als vertrouwensrelatie</li> <li>• Meer bewust markeren van momenten van aandacht voor de managementrelatie</li> <li>• Dialogen over het ‘wat’ (resultaten) en het ‘hoe’ (inspanningen)</li> <li>• Leren van de toekomst zoals die zich voordoet door dialogen over de toekomst</li> </ul>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

A3-methodiek: Planning & Control-proces op basis van ‘one paper strategy’		
<p><i>Pijler 1: A3-jaarplan</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzicht en overzicht van visie naar actie op één A3</li> <li>• Consistentie en samenhang</li> <li>• Eén filosofie, één managementtaal</li> <li>• Eenduidige basis voor feedback</li> <li>• De kracht van de beperking: focus</li> </ul>	<p><i>Pijler 2: A3-managementgesprek</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Door intensivering van frequentie: meer gemarkeerde momenten van aandacht</li> <li>• Meer actieve feedback</li> <li>• Versterking responsiviteit door continu in gesprek te blijven over ontwikkelingen</li> <li>• Waarderende dialoog over het ‘wat’ en het ‘hoe’</li> <li>• Versterken vertrouwensrelatie</li> </ul>	<p><i>Pijler 3: A3-digitaal</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Versterking toegankelijkheid managementinformatie: op iedere werkplek</li> <li>• Inzicht en overzicht door focus in managementinformatie. Gesprek over feiten</li> <li>• Openheid inzake de eigen prestaties</li> </ul>

**Figuur 1**

**A3-methodiek: synergie tussen P&C-proces en kenmerken van HPO's en effectief leiderschap**

de geformuleerde succesfactoren. Door de resultaten frequent met elkaar te bespreken wordt inzichtelijk wat de status is, of en hoe alle resultaten worden behaald, en of bijstelling van de afgesproken aanpak nodig is. Door de vorm te beperken tot één A3 wordt de organisatie (het organisatieonderdeel) gedwongen te focussen op de essentie. Eén A3 laat geen ruimte voor uitgebreide betogen, maar vraagt om concrete inspanningen en meetbare resultaten. In de praktijk kent de A3-methodiek drie pijlers: het A3-jaarplan, het A3-managementgesprek en A3-digitaal. In figuur 1 zijn de lessen (ontwerpcriteria) en de vertaling kort weergegeven.

### A3-jaarplan

Het opstellen van een A3-jaarplan vereist het formuleren van een missie, visie, succesbepalende factoren, prestatie-indicatoren en acties. Gestart wordt met het formuleren van de visie en de succesbepalende factoren, daarna worden de aandachtsgebieden ingevuld. Het DJI-plan omvat negen aandachtsgebieden van het INK-managementmodel, die verdeeld zijn in resultaatgebieden (welke resultaten willen we behalen) en organisatiegebieden (welke acties moeten we daarvoor verrichten). In feite is in één A3 het principe van visie naar actie in logische relatie weergegeven (zie figuur 2). De kleuren vanuit de succesbepalende factoren geven in één oogopslag de relatie met de bijbehorende prestatie-indicatoren en acties weer. Vertrekpunt bij het formuleren van succesbepalende factoren en prestatie-indicatoren zijn de door de DJI vastgestelde speerpunten en prestatie-indicatoren. Daarnaast worden speerpunten per organisatieonderdeel geformuleerd. DJI heeft vier resultaatgebieden benoemd voor succesbepalende factoren:

- Blauw: INK-veld 7, Medewerkers
- Groen: INK-veld 6, Klanten en Leveranciers
- Oranje: INK-veld 8, Maatschappij
- Rood: INK-veld 9, Bestuur en Financiers.

Door het kleurgebruik worden verbanden in het jaarplan inzichtelijk, waarmee richting, consistentie en samenhang in het jaarplan geborgd is.

De bijlage bij het A3-jaarplan bestaat uit één A4, met daarin het managementcontract (met doelstellingen op resultaatgebieden) en wie welke actie onderneemt en wanneer. Hierdoor zijn acties en resultaten gekoppeld aan functies en weet iedereen wie aanspreekbaar is op wat.

### A3-managementgesprek

Het meest cruciale onderdeel van de A3-methodiek is het A3-managementgesprek, een gesprek tussen twee managementlagen, waarin op open wijze wordt besproken of de organisatie op koers ligt met het behalen van resultaten, met het A3-jaarplan als uitgangspunt. Op de gespreksagenda staan drie thema's: bereikte successen (behaalde/overtroffen doel-

stellingen), aandachtspunten (niet-behaalde doelstellingen) en nieuw beleid (met de consequenties voor het A3-jaarplan). Besproken wordt, naast het 'wat', ook 'hoe' resultaten tot stand zijn gekomen. Door deze begeleiding op resultaat, inspanningen en competenties wordt de managementrelatie versterkt en leiderschap verder ontwikkeld. Het A3-managementgesprek is bedoeld om invulling te geven aan resultaatgerichtheid, constructieve feedback, afspreken in plaats van afrekenen, en wederzijds vertrouwen. Vertrouwen is een essentiële voorwaarde voor een effectief managementgesprek.

In het A3-managementgesprek staat niet de leidinggevende, maar de sturing, verantwoording en ontwikkeling van de prestaties van de organisatie en de effectiviteit van ondernomen acties centraal. Over vorm en inhoud van het managementgesprek (doelstelling, agenda, vervolg) worden duidelijke afspraken gemaakt. Samenvattend gaat het in het managementgesprek over de verbinding tussen succesvol leiderschap en planning & control, waarmee het gesprek sterke overeenkomsten kent met het concept van de M-factor (zie afbeelding 3).

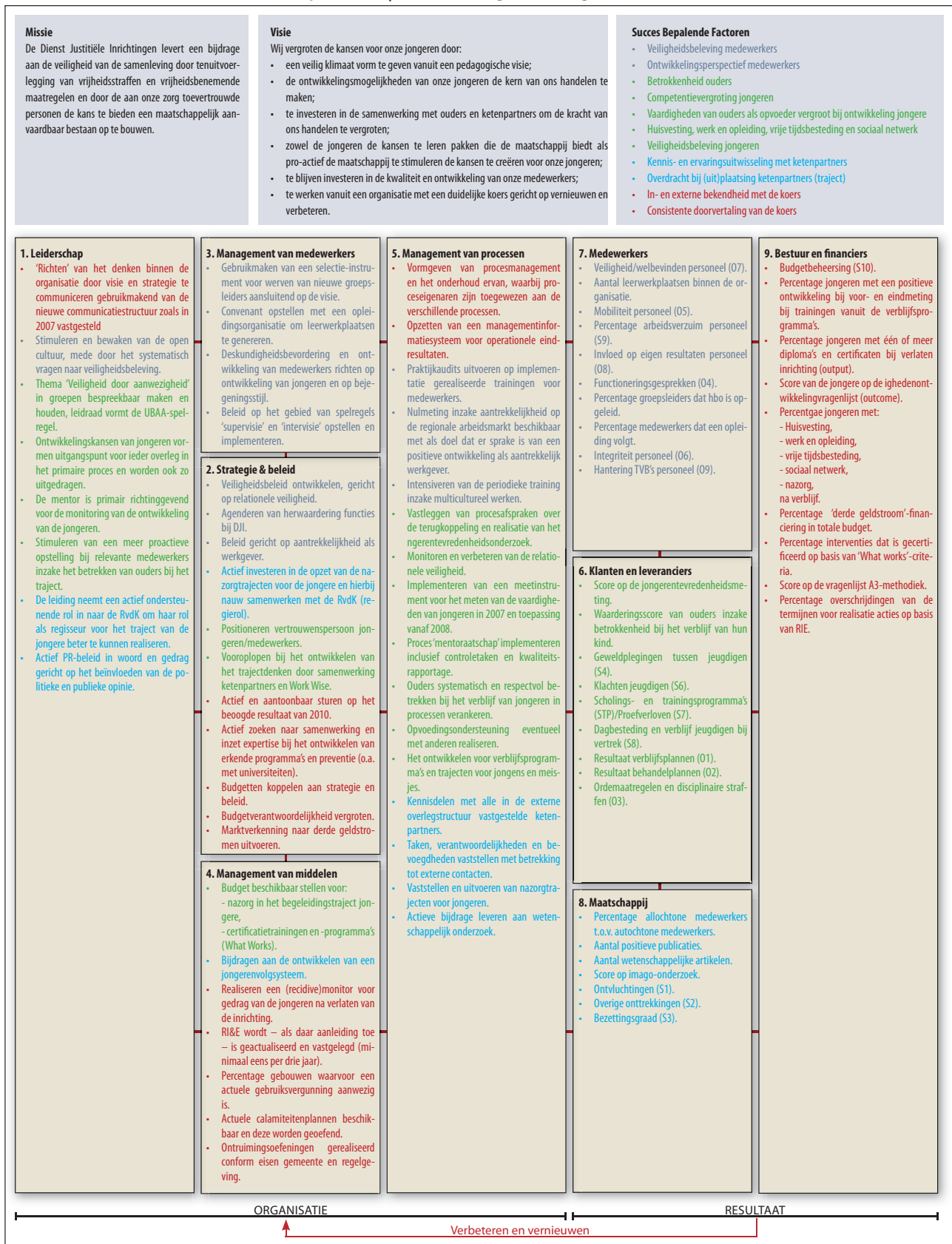
**Mobiliseren.** Een centraal thema is de wijze waarop managers én medewerkers worden betrokken bij organisatieontwikkeling en gemobiliseerd worden om bepaalde taken of acties uit te voeren in het belang van de organisatie. Een concrete vraag in het A3-managementgesprek is welke voorbeeldfunctie het management hierin vervult en hoe de organisatie hierbij wordt gefaciliteerd.

Voorbeelden van mobiliserende vragen zijn: Hoe wordt getoetst of betrokkenen het A3-jaarplan begrijpen? In welke mate steunen medewerkers de voorgenomen acties? Hoe worden acties uitgezet en gemonitord?

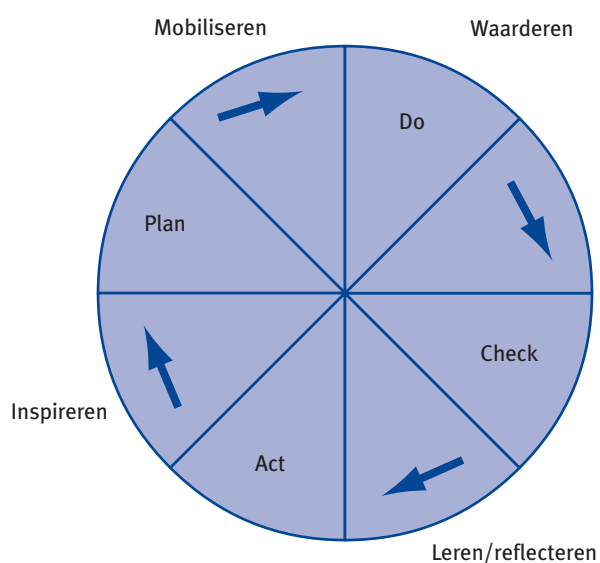
**Waarderen.** Waarderen betreft het vermogen om verder te kijken dan obstakels en problemen, en juist goede aspecten te benoemen. Door positieve, waarderende vragen te stellen wordt het gesprek verder verdiept: niet alleen de feitelijke situatie wordt benoemd, er wordt ook een appèl gedaan op beleving, waardering en overtuigingen. Een waarderende vraag nodigt uit tot leren en reflectie en maakt zo energie bij mensen los. Waarderende vragen zijn bijvoorbeeld: Kun je aangeven waar jouw medewerkers trots op zijn? Wat waren momenten waar ze energie van kregen? Wat kunnen we daarvan leren? Wat is jouw bijdrage aan het geheel?

**Leren en reflecteren.** Leren is een belangrijk aspect in de A3-methodiek. Gekeken wordt hoe iets is verlopen en hoe hierop geanticipeerd kan worden. Kerngedachte is dat fouten maken niet erg is, zolang ervan geleerd wordt. Leren kan worden gestimuleerd door informatie-uitwisseling tussen collega-leidinggevenden te stimuleren. Ook regelmatig reflecteren (terugdenken en overzien, nadenken over de organisatieontwik-

Jaarplan 2008 | Justitiële Jeugdinstelling (voorbeeld)



Figuur 2  
Een voorbeeld van een A3-jaarplan



**Figuur 3**  
De verbinding tussen effectief leiderschap en P&C-proces

keling, het gedrag of een actie in het A3-jaarplan) is belangrijk. Doel is het vergroten van begrip en inzicht en het verbeteren van gedrag. Voorbeelden van reflectievragen zijn: Welke ervaringen zou je met collega's willen delen? Over welk onderwerp zou jij graag de visie van een collega horen? Welke inhoudelijke leermomenten heeft dit managementgesprek gekend?

**Inspireren.** Inspirerende leidinggevers zijn in staat om de effectiviteit van anderen te vergroten en zodoende een bepaald prestatieniveau te bereiken. Inspirerende leidinggevers kunnen de zelfwaardering van 'volgers' vergroten door hoge verwachtingen te uiten en vertrouwen uit te spreken dat zij hieraan kunnen voldoen. Inspirerende vragen zijn: Welke successen kunnen we breder communiceren? Wat kunnen we doen om het (zelf)vertrouwen te versterken? Hoe kunnen we het commitment vergroten?

### A3-digitaal

Om het werken met de A3-methodiek te ondersteunen, kan relatief eenvoudig een digitaal systeem worden ontwikkeld. Hierin is, naast het A3-jaarplan (met onderliggende visie, succesbepalende factoren, prestatie-indicatoren, acties) alles te vinden wat nodig is om ermee te werken, zoals de agenda voor het managementgesprek, rapportages over afgesproken resultaten en achterliggende documentatie. In het systeem kunnen handmatig gegevens worden ingevoerd, maar ook automatisch, door koppelingen met andere (financiële, personele, CRM) systemen die achterliggende broninformatie leveren. Door de portaal 'A3-digitaal' kan iedere leidinggevende snel en op maat de gewenste en voor hem/haar relevante informatie vinden. Van belang daarbij is dat het management erop kan vertrouwen dat de juiste, betrouwbare informatie voorhanden is. De invoering en monitoring van gegevens moet dus goed belegd zijn.

### Wetenschappelijk onderzoek

Parallel aan de implementatie van de A3-methodiek binnen de Dienst Justitiële Inrichtingen is een wetenschappelijk onderzoek gestart naar de effecten. In 2007 zijn de samenhangen tussen de gehanteerde begrippen en feitelijke prestaties onderzocht. In 2009 worden aan de hand van een tweede landelijke meting de effecten van de implementatie van de A3-methodiek vastgesteld. Daarbij staan de volgende vragen centraal:

1. Wat zijn kwaliteitseisen die kunnen worden gesteld aan de drie pijlers van de methode?
2. Wat is de invloed en het effect van het gebruik van de A3-methodiek op de factoren richting, consistentie, samenhang en feedback en de feitelijke prestaties?
3. Welke aspecten van transactioneel en transformationeel leiderschap zijn relevant voor het oogsten van de effecten van de methode?

Om deze onderzoeksvragen te beantwoorden wordt een longitudinaal onderzoek uitgevoerd in de periode 2004-2010. Twee belangrijke mijlpalen in het onderzoek zijn de nulmeting in 2007 en de effectmeting in 2009. Op dit moment zijn de eerste resultaten van het landelijk onderzoek 2007 binnen de sector Gevangeniswezen van de DJI bekend. Concluderend kan worden gesteld dat de verankering van de kenmerken van succesvol leiderschap in de P&C-cyclus de potentie heeft veel invloed te hebben op de beleving van de aspecten richting, consistentie, samenhang en feedback en de geleverde feitelijke prestaties op de DJI-locaties. De effectmeting in 2009, als het merendeel van de implementatie op de locaties is afgerond, zal naar verwachting aanvullende inzichten opleveren in de 'one paper strategy' als middel om de organisatieperformance te vergroten.

*Drs. H.J. Doeleman (doeleman@tmc.tno.nl) is adjunct-directeur van TNO Management Consultants, ontwikkelaar van one paper strategy en wetenschappelijk onderzoeker van de implementatie-effecten binnen de DJI.*

*L.J.H.M. van Heumen (l.van.heumen@dji.minjus.nl) is algemeen directeur van Justitiële Jeugdinrichting De Heuvelrug, bedenker en mede-ontwikkelaar van de A3-methodiek en gedelegeerd opdrachtgever van de grootschalige implementatie van de 'one paper strategy' binnen de Dienst Justitiële Inrichtingen.*